

HUBUNGAN ANTARA *EMPOWERING LEADERSHIP* DAN *WORK ENGAGEMENT* PADA PEGAWAI GENERASI Z DI OTORITAS JASA KEUANGAN

Rania Azzahra Yunaldi¹, Unika Prihatsanti¹

¹Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275

E-mail: raniazzhira19@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *empowering leadership* dan *work engagement* pada pegawai generasi Z di Otoritas Jasa Keuangan. *Work engagement* merupakan kondisi positif yang ditunjukkan melalui semangat, dedikasi, dan keterlibatan pegawai dalam bekerja. *Empowering leadership* mengacu pada penilaian pegawai terhadap perilaku atasan yang ditunjukkan melalui pemberian kepercayaan, dukungan, kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pemberian otonomi dalam bekerja. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 157 pegawai generasi Z (Laki-laki = 35.67%, Perempuan = 64.33%) yang dipilih menggunakan teknik *convenience sampling*. Pengambilan data penelitian menggunakan alat ukur *Utrecht Work Engagement Scale-9* (9 item; $\alpha = 0.867$) dan *Empowering Leadership Questionnaire* (22 item; $\alpha = 0.962$). Uji hipotesis menggunakan korelasi *Spearman's Rho* menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *empowering leadership* dan *work engagement* ($r_s = 0.624$; $p < 0.001$). Hasil penelitian ini membuktikan adanya hubungan positif antara *empowering leadership* dan *work engagement*. Artinya, semakin tinggi *empowering leadership*, semakin tinggi pula *work engagement* pada pegawai generasi Z di Otoritas Jasa Keuangan.

Kata kunci: *empowering leadership*; *work engagement*; pegawai generasi z

**THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPOWERING LEADERSHIP AND
WORK ENGAGEMENT AMONG GENERATION Z EMPLOYEES AT
OTORITAS JASA KEUANGAN**

Rania Azzahra Yunaldi¹, Unika Prihatsanti¹

¹Faculty of Psychology Diponegoro University
Prof. Mr. Sunario Sreet., Tembalang, Semarang, 50275

E-mail: raniazahra19@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the relationship between empowering leadership and work engagement among Generation Z employees at Otoritas Jasa Keuangan. Work engagement is a positive psychological state reflected through employees' enthusiasm, dedication, and involvement in their work. Empowering leadership refers to employees' perceptions of their supervisors' behaviors, including providing trust, support, opportunities to participate in decision-making, and autonomy at work. The participants of this study were 157 Generation Z employees (Male = 35.67%, Female = 64.33%) selected using a convenience sampling technique. Data were collected using the Utrecht Work Engagement Scale-9 (9 items; $\alpha = 0.867$) and the Empowering Leadership Questionnaire (22 items; $\alpha = 0.962$). The hypothesis was tested using Spearman's Rho correlation analysis, which showed a significant positive relationship between empowering leadership and work engagement ($r_s = 0.624$; $p < 0.001$). The findings indicate that empowering leadership is positively related to work engagement. In other words, employees who perceive higher levels of empowering leadership tend to have higher work engagement among Generation Z employees at Otoritas Jasa Keuangan.

Keywords: *empowering leadership; work engagement; generation z employees*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kajian bibliometrik yang dilakukan oleh Bakker dan Albrecht (2018) menunjukkan bahwa dalam kurun dua dekade terakhir, jumlah penelitian mengenai *work engagement* mengalami pertumbuhan pesat. Selanjutnya, penelitian Saffariz dkk. (2025) yang mengkaji *work engagement* dalam administrasi publik menemukan lonjakan publikasi setelah tahun 2020. Demikian pula di sektor perhotelan dan pariwisata, penelitian yang menggunakan analisis bibliometrik melaporkan peningkatan jumlah studi dari tahun ke tahun, dengan total 335 artikel yang teridentifikasi dalam kurun 2005–2021, serta menunjukkan bahwa topik *work engagement* semakin mendapat perhatian dalam industri jasa (Mohamed, 2023). Pesatnya perkembangan penelitian mengenai *work engagement* tidak terlepas dari pergeseran fokus kajian dalam psikologi industri dan organisasi. Jika sebelumnya banyak penelitian berfokus pada berbagai masalah di tempat kerja, seperti stres dan *burnout*, berkembangnya gerakan *Positive Psychology* mendorong perhatian terhadap faktor-faktor positif yang mendukung kesejahteraan dan performa karyawan. Dalam konteks tersebut, *work engagement* berkembang sebagai konsep yang menggambarkan kondisi psikologis positif dalam bekerja dan dipandang sebagai kebalikan dari *burnout* (Schaufeli dkk., 2002; Schaufeli & De Witte, 2017). Selain itu, *work engagement* juga banyak mendapat perhatian karena terbukti berkaitan dengan berbagai dampak positif, seperti kreativitas, kinerja,

organizational citizenship behavior, dan kepuasan pelanggan (Bakker & Albrecht, 2018).

Penelitian mengenai *work engagement* telah dilakukan dalam berbagai setting organisasi, seperti sektor keuangan, rumah sakit, pendidikan, industri perhotelan, dan organisasi publik. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Albrecht dkk. (2021) menunjukkan bahwa *job variety*, *opportunities* untuk pengembangan diri, serta *autonomy* berkorelasi positif dengan *work engagement*. Jang dan Kim (2025) menemukan bahwa otonomi kerja dapat meningkatkan *work engagement*, namun pengaruh positif tersebut bisa berkurang ketika karyawan berada di bawah tekanan kinerja yang tinggi. Selain itu, Norina dan Sary (2025) menemukan bahwa *ethical leadership* dapat meningkatkan *work engagement* pegawai Generasi Z melalui rasa percaya kepada pemimpin. Studi-studi ini menunjukkan bahwa *work engagement* bukan hanya berdampak pada kinerja dan inovasi, tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan serta efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Work engagement umumnya diartikan sebagai kondisi psikologis positif yang mencerminkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Schaufeli dan Bakker (2004) menjelaskan bahwa *work engagement* ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu *vigor* (semangat dan energi dalam bekerja), *dedication* (rasa makna, antusiasme, serta kebanggaan terhadap pekerjaan), dan *absorption* (keterlibatan penuh hingga tenggelam dalam pekerjaan). Individu dengan *engagement* tinggi biasanya memandang pekerjaannya penting, berkomitmen pada tujuan organisasi, dan antusias dalam mengerahkan energinya untuk menyelesaikan tugas (Robbins,

2003). Lebih lanjut, penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berhubungan erat dengan kesejahteraan dan keberhasilan organisasi. Pegawai yang *engaged* cenderung menunjukkan ketahanan mental, motivasi tinggi, serta kepuasan dalam bekerja (Bakker & Demerouti, 2014; Utami & Mardianawati, 2022). Kondisi ini pada akhirnya tidak hanya meningkatkan performa individu, tetapi juga mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Work engagement merupakan salah satu isu penting dalam kajian psikologi industri dan organisasi karena berhubungan langsung dengan kualitas sumber daya manusia dalam bekerja. Seppälä (2013) memandang *work engagement* sebagai bentuk *mindset* positif individu terhadap pekerjaan, sementara Landy dan Conte (2010) menekankan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi akan menunjukkan energi, antusiasme, serta identifikasi yang kuat terhadap pekerjaannya. Kondisi ini membuat mereka mampu menjalani tuntutan kerja tanpa merasa terbebani berlebihan. Karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi juga diketahui lebih produktif karena bersedia menginvestasikan energi fisik maupun psikologisnya dalam pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian kinerja optimal (Uddin dkk., 2019)

Fenomena ini semakin relevan ketika dikaitkan dengan karakteristik generasi Z. Menurut *Pew Research Center*, generasi Z merupakan individu yang lahir pada rentang tahun 1997–2012 dan saat ini mulai mendominasi pasar tenaga kerja. Meskipun sebagian besar anggota Generasi Z saat ini berada pada tahap dewasa awal, penelitian ini tidak berfokus pada tahap dewasa awal sebagai tahap perkembangan, melainkan pada Generasi Z sebagai kelompok generasi. Dewasa

awal merupakan tahap perkembangan yang ditandai oleh berbagai tugas perkembangan, seperti eksplorasi identitas, pengembangan karier, peningkatan kemandirian, serta pembentukan hubungan interpersonal yang lebih stabil (Arnett, 2000). Dengan demikian, konsep dewasa awal lebih menekankan karakteristik perkembangan yang berkaitan dengan usia individu. Sementara itu, Generasi Z mengacu pada kelompok individu yang lahir pada periode yang relatif sama dan mengalami berbagai peristiwa sosial, budaya, serta perkembangan teknologi yang serupa selama masa pertumbuhannya (Dimock, 2019). Generasi ini tumbuh ketika internet, media sosial, dan teknologi digital telah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari sehingga dikenal sebagai *digital natives* (Zoya & Chitrao, 2021). Pengalaman generasional tersebut turut membentuk nilai, ekspektasi, dan preferensi mereka terhadap dunia kerja, seperti kebutuhan akan fleksibilitas, keseimbangan antara kehidupan dan kerja, serta lingkungan kerja yang terbuka dan partisipatif (Nugroho dkk., 2025). Oleh karena itu, Generasi Z menjadi kelompok yang menarik untuk dikaji secara khusus karena karakteristik yang dimilikinya tidak hanya dipengaruhi oleh tahap perkembangan usia, tetapi juga oleh pengalaman generasional yang berbeda dari generasi sebelumnya.

Penelitian menunjukkan bahwa generasi Z cenderung memiliki tingkat keterikatan kerja (*work engagement*) yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya, terutama karena adanya ketidakcocokan antara ekspektasi kerja dengan realitas organisasi (Park & Lee, 2025). Namun, studi lain menemukan bahwa kepemimpinan inklusif dan lingkungan kerja yang memberdayakan dapat meningkatkan *work engagement* generasi Z serta mendorong kinerja inovatif yang

berkelanjutan (Nurmasari dkk., 2025). Hal ini menegaskan bahwa keterikatan generasi Z tidak hanya penting untuk meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berdampak pada keberlanjutan organisasi. Dunia kerja saat ini diwarnai oleh keberadaan berbagai generasi dengan karakteristik yang berbeda-beda. Schewe dkk. (2000) menegaskan bahwa pengalaman eksternal yang dialami selama masa tumbuh kembang individu memengaruhi nilai, sikap, serta keyakinan yang mereka bawa ke dunia kerja. Perbedaan ini kerap menimbulkan kesenjangan generasi yang berpotensi memicu ketidakpuasan hingga konflik dalam organisasi. Oleh karena itu, memahami dinamika antargenerasi menjadi hal yang penting, khususnya seiring semakin dominannya kehadiran generasi Z di pasar tenaga kerja.

Generasi Z dikenal memiliki karakteristik khas yang membedakannya dari generasi sebelumnya (Berkup, 2014). Basra (2020) menekankan bahwa keberadaan generasi Z membawa potensi positif berupa kreativitas, inovasi, dan pandangan baru, namun juga menghadirkan tantangan jika ekspektasi mereka tidak selaras dengan budaya kerja yang ada. Misalnya, Carver dan Candela (2008) menyoroti bahwa perbedaan dalam gaya komunikasi, pemanfaatan teknologi, maupun orientasi terhadap keseimbangan hidup dapat memicu ketidaksepahaman antarpegawai di tempat kerja.

Selain itu, generasi Z kerap digambarkan sebagai generasi yang *multitasking*, lebih fokus pada kecepatan daripada ketelitian, dan cenderung cepat kehilangan fokus (Berkup, 2014; Levickaite, 2010). Karakteristik ini dapat berdampak negatif pada produktivitas dan kualitas kerja, terutama jika tidak dikelola dengan baik. Di sisi lain, generasi Z juga sangat adaptif terhadap teknologi

digital seperti media sosial dan perangkat pintar, yang bila dimanfaatkan secara optimal dapat menjadi modal penting bagi inovasi organisasi (Hampton & Keys, 2016; Ozkan & Solmaz, 2015). Karakteristik unik inilah yang menjadikan generasi Z penting untuk diteliti dalam kaitannya dengan *work engagement*. Sebab, *work engagement* mereka tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga oleh sejauh mana organisasi mampu memahami kebutuhan, ekspektasi, serta gaya kerja dari generasi ini.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dibentuk sebagai lembaga independen yang bertanggung jawab atas pengaturan dan pengawasan seluruh kegiatan pada sektor jasa keuangan, termasuk perbankan, pasar modal, serta industri keuangan non-bank. Dalam menjalankan fungsinya, OJK berperan signifikan dalam memastikan stabilitas sistem keuangan tetap terjaga serta melindungi hak dan kepentingan konsumen maupun masyarakat luas. Hingga tahun 2023, OJK memiliki jumlah pegawai sebanyak 4.281 orang, terdiri atas 3.149 pegawai di kantor pusat dan 1.132 pegawai yang tersebar di kantor regional maupun kantor daerah (OJK, 2023). Meskipun angka pasti jumlah pegawai generasi Z di OJK belum tersedia secara publik, tren perekrutan karyawan baru menunjukkan bahwa mayoritas merupakan lulusan sarjana yang umumnya termasuk dalam generasi Z. Hal ini selaras dengan data Badan Pusat Statistik (BPS) yang mencatat bahwa generasi Z mendominasi struktur penduduk Indonesia, yaitu sekitar 27,94% dari total populasi berdasarkan Sensus Penduduk 2020 (BPS, 2021). Selain itu, laporan *Future of Jobs 2025* dari *World Economic Forum* juga menegaskan bahwa generasi Z akan menjadi kelompok

terbesar dalam angkatan kerja global pada dekade ini (World Economic Forum, 2025).

Dalam konteks Otoritas Jasa Keuangan (OJK), mayoritas pegawainya berasal dari generasi yang lebih senior sehingga interaksi lintas generasi menjadi hal yang tidak terhindarkan. Perbedaan nilai dan preferensi kerja antara generasi Z dan generasi sebelumnya berpotensi memengaruhi dinamika kerja dalam organisasi. Generasi Z umumnya mengharapkan lingkungan kerja yang fleksibel, komunikatif, dan bermakna, sedangkan budaya kerja di OJK cenderung formal, hierarkis, serta berorientasi pada kepatuhan terhadap prosedur. Perbedaan karakteristik tersebut berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara harapan individu dan lingkungan kerja yang dapat memengaruhi tingkat *work engagement*. Di sisi lain, sebagai lembaga yang memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas sektor jasa keuangan, OJK membutuhkan pegawai yang tidak hanya mampu menjalankan tugas sesuai prosedur, tetapi juga memiliki energi, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana tingkat *work engagement* pada pegawai generasi Z yang bekerja di lingkungan organisasi yang relatif formal dan terstruktur seperti OJK. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana generasi Z membangun dan mempertahankan *work engagement* di tengah karakteristik organisasi yang mungkin berbeda dari preferensi kerja yang sering dikaitkan dengan generasi tersebut.

Faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement* itu sendiri sangat beragam, mulai dari pemberdayaan di tempat kerja, gaya kepemimpinan, hingga

kondisi psikologis karyawan (Julia Cho, 2006; Kundu dkk., 2019). Di antara berbagai faktor tersebut, gaya kepemimpinan telah ditekankan sebagai aspek krusial dalam meningkatkan *work engagement*. Sejumlah penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu determinan utama dari *work engagement* (Tuckey dkk., 2012). Ketika karyawan diberikan tingkat otonomi yang lebih tinggi melalui pemberdayaan, mereka terdorong untuk melakukan tanggung jawab lebih banyak dan menjadi lebih termotivasi (Vecchio dkk., 2010)

Seiring dengan munculnya organisasi multigenerasi, pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakter bawahan, terutama setelah bergabungnya generasi Z (Al-Asfour & Lettau, 2014). Ketika terjadi keselarasan antara gaya kepemimpinan dan karakter bawahan, efektivitas kepemimpinan akan dinilai lebih positif (Elçi dkk., 2012). Salah satu gaya kepemimpinan yang relevan adalah *empowering leadership*, yang merupakan proses memengaruhi bawahan melalui pemberian wewenang, motivasi, dan dukungan pengembangan agar mereka menjadi mandiri, termotivasi, dan mampu bekerja sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi (Amundsen & Martinsen, 2014). Di antara berbagai gaya kepemimpinan, *empowering leadership* memiliki karakteristik yang berbeda karena menekankan pemberian otonomi, kepercayaan, serta pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (Amundsen & Martinsen, 2014). Berbeda dengan *transactional leadership* yang berfokus pada pemberian penghargaan dan pengawasan, serta *transformational leadership* yang menekankan inspirasi dan penyampaian visi organisasi, *empowering leadership* mendorong karyawan untuk lebih mandiri dan bertanggung jawab atas pekerjaannya (Bass & Riggio, 2006; Amundsen &

Martinsen, 2014). Gaya kepemimpinan ini relevan dalam konteks OJK karena meskipun organisasi memiliki sistem kerja yang formal dan terstruktur, pegawai tetap dituntut untuk menunjukkan inisiatif, kompetensi, dan keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaannya. Selain itu, karakteristik *empowering leadership* juga dinilai selaras dengan generasi Z yang cenderung menghargai kesempatan untuk berkembang, berpartisipasi, dan diberi kepercayaan dalam menjalankan tugasnya (Nugroho dkk., 2025).

Empowering leadership didefinisikan sebagai proses di mana pemimpin memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan melalui praktik manajerial untuk meningkatkan hasil kerja yang positif (Li dkk., 2023). Sementara itu, *empowering leadership* juga dipahami sebagai perilaku pemimpin yang mendelegasikan lebih banyak kekuasaan, tanggung jawab, dan otonomi kepada bawahannya (Arshad dkk., 2022). Definisi lain menjelaskan bahwa *empowering leadership* merupakan perilaku kepemimpinan yang memberikan kekuasaan dan kepercayaan kepada pegawai guna meningkatkan motivasi intrinsik mereka (Robertson-Smith & Markwick, 2009). Lebih lanjut, *empowering leadership* menggambarkan gaya kepemimpinan yang mendorong individu atau tim untuk berinisiatif dalam mengambil keputusan sesuai dengan tanggung jawabnya (Robertson-Smith & Markwick, 2009).

Banyak studi menunjukkan bahwa *empowering leadership* berkaitan positif dengan *work engagement* melalui berbagai mekanisme. Contohnya, penelitian multilevel di Malaysia menunjukkan bahwa *empowering leadership* dapat meningkatkan *work engagement* dengan memperkuat *job resources*, seperti

dukungan sosial dan mengurangi tuntutan emosional (Krasniqi & Hoxha, 2025). Studi lain dari Korea pada pekerja telekomunikasi menemukan bahwa *empowering leadership* memiliki efek signifikan terhadap *work engagement* dan *knowledge sharing*, dengan *work engagement* berperan sebagai mediator antara *empowering leadership* dan kreativitas karyawan (Joo dkk., 2022)

Selain itu, penelitian di sektor perhotelan di Beijing menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *empowering leadership* dan *work engagement*, sedangkan orientasi budaya memengaruhi seberapa kuat hubungan tersebut (Zhang dkk., 2023). Sementara itu, penelitian di Indonesia oleh Dwidienawati dkk. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan generasi Z memiliki dampak positif terhadap *work engagement* mereka, terutama melalui peran mediasi *career development* dan *well-being*. Temuan-temuan tersebut menunjukkan konsistensi hasil penelitian yang menegaskan bahwa *empowering leadership* berperan penting dalam membangun *work engagement*.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian yang ada masih terbatas pada sektor swasta, rumah sakit, dan perusahaan teknologi, sementara studi pada sektor publik masih relatif jarang dilakukan. Lembaga publik seperti OJK memiliki karakteristik yang unik karena berperan sebagai lembaga independen yang mengatur dan mengawasi seluruh kegiatan di sektor jasa keuangan di Indonesia. Dalam menjalankan fungsi tersebut, OJK menerapkan lingkungan kerja yang menuntut profesionalisme, akuntabilitas, serta kepatuhan terhadap berbagai regulasi dan prosedur kerja. Di sisi lain, semakin banyak anggota generasi Z yang

memasuki dunia kerja, termasuk di lingkungan OJK. Kondisi ini menjadikan OJK sebagai konteks yang menarik untuk mengkaji *work engagement*, karena mempertemukan karakteristik generasi yang tumbuh di era digital dengan lingkungan kerja yang relatif formal dan terstruktur. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana *work engagement* terbentuk pada pegawai generasi Z dalam konteks organisasi seperti OJK.

Penelitian yang secara spesifik meneliti hubungan antara *empowering leadership* dan *work engagement* pada generasi Z masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian kepemimpinan terhadap *work engagement* lebih banyak berfokus pada gaya kepemimpinan lain, seperti *transformational leadership* dan *ethical leadership*, sedangkan gaya kepemimpinan yang memberdayakan, yang dinilai lebih sesuai dengan karakteristik dan ekspektasi generasi Z, belum banyak diteliti. Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan dengan berfokus untuk menambah kajian penelitian melalui pengujian empiris mengenai apakah terdapat hubungan antara *empowering leadership* dan *work engagement* pada pegawai generasi Z di Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

B. Rumusan Masalah

Apakah terdapat hubungan positif antara *empowering leadership* dan *work engagement* pada pegawai generasi Z di Otoritas Jasa Keuangan (OJK)?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji secara empiris hubungan antara *empowering leadership* dan *work engagement* pada pegawai generasi Z di Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat, baik dari segi teori maupun penerapan, di antaranya:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian dengan ini membantu perkembangan riset mengenai *empowering leadership* dan *work engagement* di Indonesia serta dapat menambah referensi ilmiah bagi rumpun ilmu psikologi pada lingkup psikologi industri dan organisasi (PIO), khususnya terkait dengan hubungan antara *empowering leadership* dan *work engagement* pada pegawai generasi Z di bidang keuangan.

2. Manfaat Praktis:

a. Bagi Subjek Penelitian

Hasil penelitian ini mampu memberikan informasi terkait hubungan antara *empowering leadership* dan *work engagement* pada pegawai generasi Z di Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Serta mengetahui kondisi *work engagement* para pegawai.

b. Bagi Pimpinan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pimpinan mengenai pentingnya penerapan *empowering*

leadership dalam meningkatkan *work engagement* pegawai, khususnya generasi Z. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi, pengembangan kompetensi, serta pemberian kepercayaan kepada pegawai.

c. Bagi Otoritas Jasa Keuangan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) secara keseluruhan untuk mengembangkan program-program dan strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan *work engagement* pegawai, khususnya generasi Z. Temuan ini juga dapat membantu OJK dalam merancang gaya kepemimpinan dan intervensi organisasi yang lebih memberdayakan, sehingga pegawai merasa lebih termotivasi, lebih berkomitmen, dan lebih produktif.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan bagi studi-studi lanjutan yang ingin mengeksplorasi lebih dalam hubungan-hubungan antara *empowering leadership* dan *work engagement* pada pegawai generasi Z, baik di sektor publik maupun swasta. Selain itu, penelitian ini dapat digunakan untuk meneliti variabel moderasi atau mediasi lain, seperti *career development*, *well-being*, atau *organizational support*, yang mungkin memengaruhi hubungan

antara *empowering leadership* dan *work engagement* pada pegawai generasi Z.